

أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة

أ. عبد الحكيم جربي

أستاذ مساعد صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف 01- الجزائر

djerbi.abdelhakim@yahoo.com

المخلص:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحديد أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال "دراسة ميدانية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة" وقد حددنا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، بينما حددنا الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدخليها وهما: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بصياغة استبيان بغرض جمع المعلومات من أفراد العينة (37 إطار سامي) وقد قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان اعتمادا على نموذج الانحدار البسيط وغيره من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: 1. وجد أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة؛ 2. يوجد أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التميز لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة... وتوصي الدراسة بضرورة تعميق اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة المبحوثة للاستثمار في الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الاستثمار في الموارد البشرية، الميزة التنافسية المستدامة

Abstract:

The human resource of the most important pillars upon which institutions in achieving its objectives. It has become a deal with him from a purely strategic perspective. The fact that the success of any economic institution, depends on the efficiency of the human race, who is out, it must be regarded as a source of strength and seeks to invest in it and care for it, because it helps to create a sustainable competitive advantage. In this study, we seek to demonstrate the impact of investing in this element in achieving sustainable competitive advantage, through "a field study on Soidal compound for the pharmaceutical industry Branch Constantine." We have identified investment in human resource development through: Investment in human resources contributes to the continuity of low-cost advantage of the compound under study. Investment in human resources contributes to the continuity of excellence for complex pharmaceutical feature. This study recommends the need to deepen the attention of senior management of the institution researched to invest in human resources.

Keywords: human resources, investment in human resources, sustainable competitive advantage.

مقدمة:

لقد برزت لدى المؤسسات الاقتصادية اهتمامات عديدة انصبت أساسا على كل ما يتعلق بالتنافس، البيئة التنافسية، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة لمجابهة هذا التحدي، خاصة مع ظهور العولمة التي خلقت مناخا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فلقد بات من الضروري على المؤسسات أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، دائمة، ومستمرة.

وأمام هذا الوضع يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية - والتي حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين لما يلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية- من أهم الاستراتيجيات في سبيل تحقيق جملة من المزايا التنافسية الدائمة والمستمرة.

مشكلة البحث:

إن الأهمية القصوى للموارد البشرية جعل من المؤسسات الاقتصادية تعمل على الاستثمار فيها عن طريق توظيفها وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أداءها لكي تؤدي دورها بكل كفاءة وفعالية، وتساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليها وتتعامل معها من منظور استراتيجي.

اعتمادا على ما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟

وانطلاقا من السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاستثمار في الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟
- ما هو أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة ل مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟
- ما هو أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز ل مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟

فرضيات البحث

قصد تسهيل الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- مستوى الاستثمار في الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة- ضعيف؛
- مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة - ضعيف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجم ع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

أهداف البحث

يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال البشري للمؤسسات؛
- إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها؛
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيقها؛
- تشخيص واقع الاستثمار في الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.

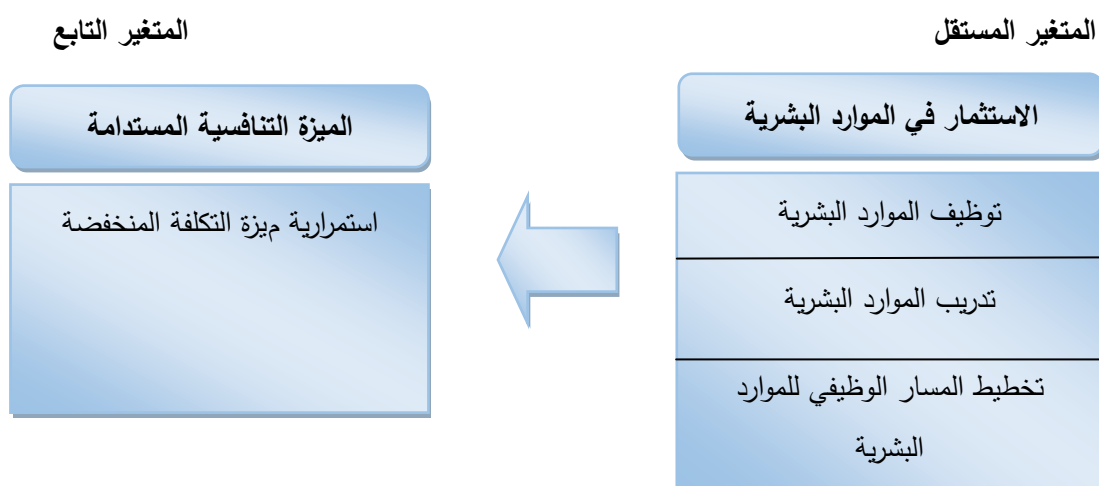
أهمية البحث:

بالنظر إلى المنافسة التي يتمتع بها سوق الأدوية، سنسعى للوقوف على مدى مساهمة الاستثمار في الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة. وتعود أهمية الدراسة أيضاً إلى الوصول لتفكيك شفرات التميز المستدام الكامن في الموارد البشرية.

نموذج البحث:

على ضوء إشكالية البحث، فرضيات البحث وأهدافه، تم بناء نموذج يحدد متغيرات البحث والمتمثلة في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع ومتغيراتها الفرعية كما يأتي:

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

يظهر لنا من خلال المخطط أنه يوجد متغيران رئيسيان هما:

1. المتغير المستقل (الاستثمار في الموارد البشرية): ويشمل على أربعة محاور هي: التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.
2. المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة): ويشمل على محورين هما: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز.

أولاً: الإطار النظري للاستثمار في الموارد البشرية

يعد الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية، وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفأهم، بعد ذلك تأتي عملية توظيفه وتعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أداء لمعرفة مدى مساهمته في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومن هنا فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بال مؤسسة، لأن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أفدر على المنافسة يتطلب أن تكون برامج الاستثمار في الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة.

1. إدارة الموارد البشرية:

منذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها، وتهتم هذه الإدارة بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين، وبمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشري.

ويمكن تقديم التعريفات التالية:

- تعريف حسن إبراهيم بلوط: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"¹.
- تعريف أحمد ماهر: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها"².
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة"³.

من خلال التعريفات السابقة نقول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة، و غرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم، للوصول إلى أرقى درجات تسيير الموارد البشرية.

2. إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئية والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تعتبر ذات ارتباط وثيق بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق.

وبالتالي يستلزم على إدارة الموارد البشرية تبني نظام متكامل لاستقطاب وتكوين وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم صياغة رؤية واضحة للهيكل الوظيفي الذي يتم بموجبه ترقية هذه الكوادر، كما يجب خلق حوافز وظيفية للعاملين في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي القوي⁴.

ويتم إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق النقاط التالية:

- جلب العاملين ذوو التوجه البيئي القوي واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين الإطارات العليا في المؤسسة وتوعيته بأهمية مراعاة الجانب البيئي عند وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛
- نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.

3. تنمية الموارد البشرية:

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم⁵.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده⁶.

4. تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تضع في ضوء متطلبات انجازها الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكمل لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من

سياسة التنمية إلى إستراتيجية متكامل وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا التحول ليس مجرد تغي ير
في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب⁷

5. رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات التي يمكن استخدامها لخلق الثروة⁸،
يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال البشري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم للعنصر
البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

كما يعرف على أنه كل ما يعرفه الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق⁹، ويضيف هذا
التعريف أن رأس المال البشري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة
في السوق.

ويرى ULRICH أن رأس المال البشري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة
واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها
التكنولوجيا¹⁰.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد
البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة
والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة¹¹.

6. الأنشطة المكونة للاستثمار في الموارد البشرية:

من بين أنشطة الموارد البشرية نذكر مايلي:

- **التوظيف:** تشتمل هذه العملية على مجموعة من الأنشطة، والتي نراها كجزء لا يتجزأ أو عناصر مكملة
لبعضها البعض في إطار توظيف الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأنشطة في: التحليل الوظيفي، التخطيط،
الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- **التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزو يده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا
العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة
إنتاجيته في المؤسسة¹².
- **تخطيط المسار الوظيفي:** يعرف على أنه التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية، أو المحطات
الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقياً أو رأسياً، بما يتفق مع قدراته وخصائصه
الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة¹³.
- **تقييم الأداء:** هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بتحقيق
الأهداف، وانجاز معدلات الأداء المستهدفة¹⁴.

7. خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية:

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:¹⁵

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها؛
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، وتكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو بالتأهيل.

ثانياً: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية

نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو" تعود إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات، وذلك اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية.

ولقد قدم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

- تعريف "M. porter": الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹⁶.

- تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز¹⁷.

ويمكن القول أن مؤسسة ما حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من ت تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك (أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة)¹⁸.

وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تحديد ما يأتي:

- الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المؤسسة على المنافسين؛
- إن هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا الزبون وولاءه.

2. الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها مؤسسة الأعمال، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين¹⁹.

كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمات الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها²⁰.

وهناك من الباحثين من ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار، والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم²¹.

كما يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة بأنها تقديم مستويات عليا من الأداء، وتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين بصفة دائمة ومستمرة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على كل هذا لأطول فترة ممكنة.

3. الموارد التي تخلق الميزة التنافسية المستدامة:

سوف نحاول التطرق هنا إلى أنواع الموارد التي يمكنها ولا يمكنها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المتواصلة، ونلخص هذه المضامين في النقاط التالية:²²

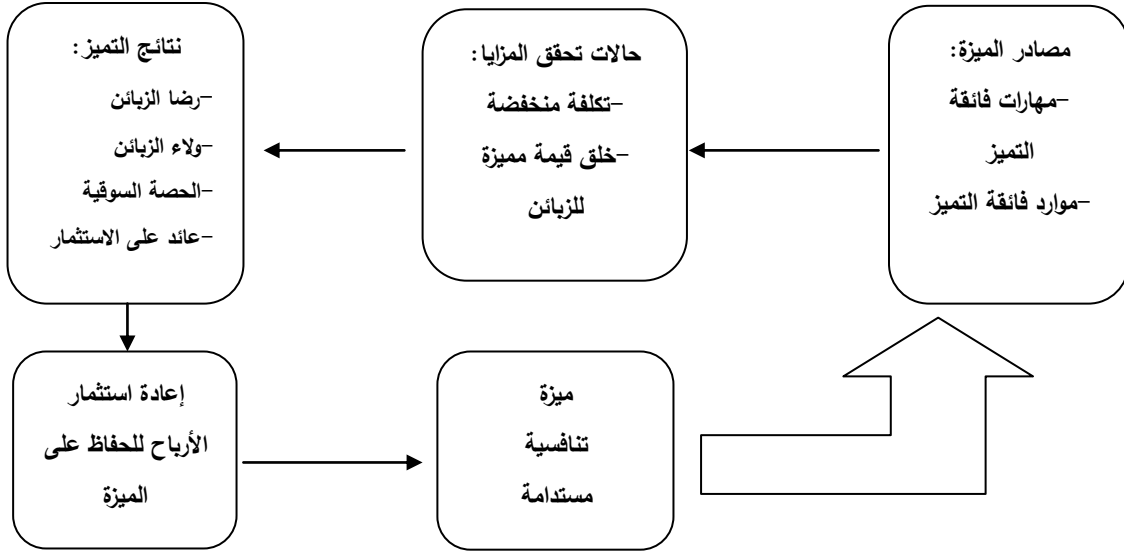
- تنجم الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة عن مهارات المؤسسة المحددة والخاصة بها أكثر منها في حالة المهارات العامة.
- تأتي الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفتهم الشخصية.
- تتبع الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من نظم الموارد البشرية أكثر منها من ممارسات الموارد البشرية في بند واحد من بنودها.

ونشير هنا إلى أن الموارد البشرية هي أكثر الموارد قدرة على الحركة من الموارد الأخرى، لذلك فهي تعتبر أكثر مصادر الميزة التنافسية المستدامة وأهم حاسم لها، لأنها الأكثر صعوبة في التقليد²³

4. نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة

يؤكد كل من Day and wensely على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل التالي نمودجا مقترحا للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقا لاقتراح داي ووينسلي:²⁴

الشكل رقم (2): نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source: G- day and R- wensely, « assessing advantage », a framework for diagnosing competitive superiority, journal of marketing, April 1998 , vol 52, p03.

ويظهر من الشكل أن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما: المهارات والموارد المتميزة. وتتمثل المهارات المتميزة في المهارات الفنية، القدرات والذكاء التنظيمي، أما الموارد المتميزة فتشمل الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية، الموقع المميز، طرق ومصادر التوريد.

ويتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وبذلك ستمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من العوائد مثل : ارتفاع الإنتاجية المالية، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبون وولاءه.

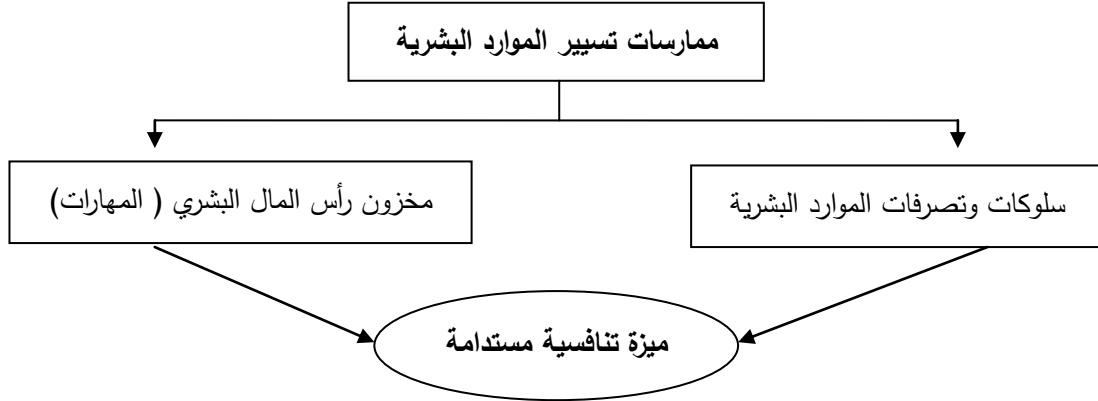
وتشير إلى أن المنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وما يجب تنبيهه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

5. نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية

قدم كل من Wright, Mc Mhan et McWilliams (1994) نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد

البشرية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نماا الميزة التنافساة المسنااة للمرااء البشراة



Source: JAQUES GRISE et ces collègues, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, université Laval, Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, 1997, p 05.

وفاا انا لهذا النماا: ²⁵

اااا الباشاااا على المهاراا (المعرفة، القرااا، والاماس) للأرااء الااااا مناه المأساة، واااااا أن الااa

ممارسااa

ومن اااa

وواااااااااااااااااااa

6. رواة الميزة التنافساة المسنااة اناااa

من أااا فهم الرواة اناااa

سؤال القيمة، سؤال الندرة، سؤال القابلية للتقليد، وسؤال التنظيم.

- **سؤال القيمة:** إن الهدف النهائي للمدير العام التنفيذي في مجال الموارد البشرية يتمثل في خلق قيمة من خلال الموارد البشرية، والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟ وكما يقول مؤسس شركة Fedex ومديرها العام التنفيذي: " لقد اكتشفنا منذ وقت طويل إن رضا العميل يبدأ في الواقع مع رضا العامل ". ونفهم من خلال هذه العبارة أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، ومن ثم، فإن القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين.
- **سؤال الندرة:** إن قيمة الموارد البشرية للمؤسسة ضرورية ولك نها ليست معياراً كافياً للميزة التنافسية، فإذا وجدت نفس خاصية الموارد البشرية في المؤسسات المنافسة، حينئذ لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأية مؤسسة منها . ولهذا فعلى المؤسسة أن تفرص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية.
- **سؤال القابلية للتقليد:** يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة، والنادرة بالمؤسسات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمؤسسة في الأجل القصير، ومع ذلك، فعندما تستطيع مؤسسات أخرى تقليد مثل هذه الخصائص، فإنها لا تقدم أكثر من التماثل في الميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسة أن تمي وتغذي خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، فكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي، وهذا التاريخ يوفر غالباً أساساً للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى استحالة في تقليدها.
- **سؤال التنظيم:** لكي توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، ويتطلب التنظيم وجود نظم وممارسات ملائمة والتي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة. فالفكر الحديث يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية تكون في أعلى مستويات الفعالية عندما توجد كنظام متماسك.

ثالثاً: الدراسة التطبيقية

من خلال هذه الدراسة تم اسقاط موضوع البحث على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-

1- منهجية البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستناداً إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي.

2- أدوات جمع البيانات:

خلال إجرائنا للدراسة الميدانية، استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات:

- **المقابلة:** تم استعمال المقابلة من خلال حوارنا وتحدثنا مع مختلف إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، للحصول على المعلومات اللازمة.
- **الاستبانة بالمقابلة:** حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض الإطارات السامية الذين أرادوا ملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها، وبالتالي استلامها.
- **الملاحظة:** تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبانة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تقالبتنا بين مختلف الإدارات والورشات التي يحتوي عليها مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة -
- **الاستبانة:** قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وقد قمنا ببناء استبانة مكونة من الأجزاء التالية:
- **المقدمة:** والتي تم من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، وفترة أخرى تشجع مختلف إطارات مجمع صيدال - فرع قسنطينة للإجابة على أسئلة الاستبانة، كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث العلمي.
- **الجزء الأول:** والذي تطرقنا فيه إلى مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتضم أربعة محاور تتمثل في: توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.
- **الجزء الثاني:** والذي تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية المستدامة، والتي تتضمن محورين هما : استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، واستمرارية ميزة التمييز .
- 3-ثبات أداة الدراسة**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كمايلي:

الجدول (01): قيمة معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

اسم المتغير	الاستثمار في الموارد البشرية	الميزة التنافسية المستدامة	الاستمارة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.977	0.852	0.977

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم 01 يلاحظ أن ثبات مقياس الاستثمار في الموارد البشرية يساوي 97.7%، وأن ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة يساوي 85.2%، وأن ثبات الاستبانة ككل يساوي إلى 97.7% وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائي ا (60%)، وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة من أجل الحصول على بيانات صحيحة.

4-الأدوات الإحصائية المستخدمة والمعالجة الإحصائية:

بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، قمنا باستخراج الجداول والمقاييس الإحصائية التي تحقق هدف الدراسة والمتمثلة في:

- **الثبات:** وذلك للتأكد من ثبات كل من مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية المستدامة، للوثوق بنتائج الدراسة، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار سابقا على 37 استبانة التي تم استرجاعها، ومن خلاله تأكدنا من ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية المستدامة وثبات الاستبانة ككل.

- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وذلك ليساعدنا في اتخاذ قرار بمستوى أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذلك مدخلي الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة. (نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 01 و 2.49 فالمستوى ضعيف، وإذا كانت تتراوح بين 2.5 و 3.49 فالمستوى متوسط، وإذا كانت بين 3.5 و 05 فالمستوى قوي).

- **الانحراف المعياري:** وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذا مدخلي الميزة التنافسية المستدامة.

- **اختبار F- test:** وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج، أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.

- **اختبار T- test:** وذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة

- **معامل التحديد المعدل:** وذلك لمعرفة مدى قدرة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تفسير التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة، أي نسبة التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة وتعزى أو تعود إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ونشير هنا إلى أنه اعتمدنا على معامل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة من معامل التحديد.

5-مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، والذي يبلغ عددهم 147 عامل.

ولقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على طريقة الحصر الشامل، والتي من خلالها تم استهداف جميع الإطارات السامية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فارمال قسنطينة، والذي يبلغ عددهم 40 إطار سامي.

ولقد تعمدنا استهداف الإطارات السامية لمجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة لكونهم ذوي مستويات دراسية عالية، وكونهم أعلم وأدرى بموضوع دراستنا عن باقي العمال الآخرين.

أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقوت صادية: دراسة حالة
مجمع صيدال لصناعة الأدوية_ فرع قسنطينة_ عبد الحكيم جربي

1.26	2.72	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية	21
1.09	3.16	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم .	22
1.16	3.62	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين .	23
1.29	3.37	نظام التقييم المتنوع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية .	24
0.88	3.11	تقييم أداء الموارد البشرية	
1.24	3.00	تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال .	25
1.51	3.08	يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات .	26
1.39	3.10	العامل يعمل دوما على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى .	27
1.27	3.37	يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية .	28
1.14	3.14	تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	

7-النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (3): استجابات أفراد الدراسة لبيانات الميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1.25	2.83	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .	01
1.03	2.91	تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف .	02
1.07	3.29	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف .	03
1.15	3.67	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين .	04
1.16	3.08	تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج .	05
0.89	3.16	ميزة التكلفة المنخفضة	
1.34	3.37	منتجات مؤسستكم متميزة لها القدرة على الت أثر في قرار الشراء للمستهلك .	06
1.17	3.32	منتجات مؤسستكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك .	07
1.29	3.37	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك .	08
1.18	3.08	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع .	09
1.13	2.86	تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن .	10
1.22	3.05	تعمل مؤسستكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها .	11
0.84	3.14	ميزة التمييز	

8- نتائج الانحدار البسيط:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R Square adjusted	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	النموذج
0.613	0.527	0.540	0.735	استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة
0.567	0.514	0.528	0.726	استمرارية ميزة التميز

9- اختبار فرضيات الدراسة:

مناقشة الفرضية الأولى في ضوء نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة الميدانية المبينة في الجدول (02) إلى ما يلي:

1. أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول توظيف الموارد البشرية يقدر بـ (3.02) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
 2. قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تدريب الموارد البشرية يقدر بـ (3.09)، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
 3. قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية يقدر بـ (3.11)، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
 4. قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يقدر بـ (3.14)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
- من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى توظيف وتدريب الموارد البشرية، وكذا تقييم أداء وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، وعليه يمكن القول أن مستوى الاستثمار في الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
- وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة، وبالتالي رفضها

مناقشة الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة الميدانية المبينة في الجدول (03) إلى ما يلي:

1. قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة يقدر بـ (3.16)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة مستوى متوسط.
2. قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز يقدر بـ (3.18)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز مستوى متوسط.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، وميزة التمييز مستوى متوسط، وعليه يمكن القول أن : مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.
وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول بأن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي رفضها.

مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسة

- تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.527، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بما نسبته 52.7%، أي أن 52.7% من التغيرات التي تحدث في استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة تعزى أو تعود إلى الاستثمار في الموارد البشرية.
- وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة، وبالتالي قبولها.

مناقشة الفرضية الرابعة في ضوء نتائج الدراسة

- تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.514، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز بما نسبته 51.4%، أي أن 51.4% من التغيرات التي تحدث في استمرارية ميزة التمييز تعزى أو تعود إلى الاستثمار في الموارد البشرية.
- وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة.

وبناء على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الرابعة محققة، وبالتالي قبولها.

وانطلاقاً من هذه الفرضيات يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، اتضح لنا أنه يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أداءها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، وبعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة، والتي سنحاول عرضها فيما يلي:

1. كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال -فرع قسنطينة- وهو ما يتفق مع دراسة سملالي يحضيه أين توصلت دراسته إلى أنه للموارد البشرية دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
2. تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يقوم بوضعها مسؤول التكوين في المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يرفع في كفاءة ومستوى الموارد البشرية، والتي تمكنهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب.
3. أظهرت الدراسة أن عملية تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة محل الدراسة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتنمية قدراتهم، ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.
4. إن المستوى المتوسط لقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق استمرارية ميزة التكلفة الأقل يرجع بالأساس إلى عدم توفر الوسائل والإمكانيات والتجهيزات الحديثة على مستوى المخبر.
5. إن المستوى المتوسط لقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز يرجع بالأساس إلى عدم اهتمامها بالإبداع والابتكار، كونها تعتمد على إنتاج الأدوية الجينية.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات، والتي نذكرها فيما يلي:

1. ضرورة أن يكون للمؤسسة المبحوثة دراية كافية ووافية حول الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، وتوظيف ذلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛
2. يجب على المؤسسة محل الدراسة تمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعاون التحكم؛

3. ضرورة استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب، واستناده في ذلك إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة؛
4. يجب أن تعمل المؤسسة على تجهيز مخبر البحث بأحدث الوسائل والتجهيزات، لتسهيل عملية البحث والتطوير .

الهوامش والمراجع:

- ¹ حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 18.
- ² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 26.
- ³ D.Roux, 1983, *analyse économique de l'entreprise*, édition dunod, paris, p230.
- ⁴ عبد الله صادق دحلان، 2004، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس ص 110.
- ⁵ مجلة العمل العربي، 1997، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، ص 117.
- ⁶ موسى اللوزي، 2001، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 87.
- ⁷ عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 441.
- ⁸ توماس أ، ستبورات، 2004، ثورة المعرفة: راس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص 31.
- ⁹ زاوية حسن، 2004، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 183.
- ¹⁰ ULRICH, 1998, *a new manages for human resources*, harvard business review, january- february, p 02.
- ¹¹ سمالي يحييه، 2004، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 97-119، ص 99.
- ¹² الداوي الشيخ، 2008، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، الجزائر، ص 12.
- ¹³ أحمد سيد مصطفى، 2008، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، ص 345.
- ¹⁴ سيد محمد جاد الرب، 2009/2008، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، ص 509.
- ¹⁵ علي السلمي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص 113.
- ¹⁶ MICHAEL E. porter, 1993, *l'avantage concurrentiel des nation*, inter édition, paris, p48.
- ¹⁷ علي السلمي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص 113.
- ¹⁸ فريدة كورتل، 2007، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي ص 284.
- ¹⁹ Alderson, wroe, 1995, *Dynamic marketing Bdhavior: A fonctionalist theory of marketing homework*, IL: Richard D, Irwin, Inc, p 193.
- ²⁰ Diskon, denisi A, Hill, 1992, *Mamanaging knowledge for swtrind competitive advantage*, Jassej, bass, p69

²¹ Adams, Lamant, 2003, *corporate social responsibility: three key approaches*, journal of management studies, january, p114.

²² عبد الحكم أحمد الخزامي، 2003، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 137-143

²³ SUSANE. Jackson, et collègues, 2003, *managing knowledge for sustained competitive davantage*, published by jossey-bais, San Francisco, p04

²⁴ G- day and R- wensely, April 1998, « *assessing advantage*», a framework for diagnosing competitive superiority, journal of marketing, vol 52, p03.

²⁵ TAQUES GRISE et ces collègues , 1997, *les ressources humaines en tant que source d avantage concurrentiel durable*, document de travail, université Laval, Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, p 05.

²⁶ عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 135-136